

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan (Widayanto, 1993). Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan) hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam pencapaian tujuan (Robertson, 2002). Perhatian dan usaha eksekutif yang lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja karyawan terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja keuangan, seperti kepuasan *customers* produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberadaannya dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customers*. Oleh karena ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi berjangka pendek (umumnya hanya mencakup satu tahun),

maka pengukuran kinerja yang berfokus ke keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek. Di masa itu, kinerja nonkeuangan yang menjadi penyebab terwujudnya kinerja keuangan tidak mendapat perhatian dari eksekutif.

*Balanced scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Konsep *Balanced scorecard* pada dasarnya merupakan suatu sistem manajemen strategic yang dapat mendongkrak kemampuan organisasi *Balanced scorecard* juga dapat dikatakan suatu pendekatan pengukuran kinerja yang dalam hal ini berusaha menerjemahkan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang. Menurut Kaplan dan Norton (2000), *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran financial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: *financial*, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan diantaranya yang menjadikan sistem manajemen strategic sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategic dalam manajemen tradisional. Dalam *Balanced scorecard* menjadikan sistem manajemen strategic kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan menurut Mulyadi (2001).

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta merupakan rumah sakit swasta yang bergerak di bidang jasa kesehatan. Berdasarkan laporan keuangan rumah sakit, kinerja sistem operasional di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta menunjukkan hasil yang cukup baik, Namun pengukuran kinerja Rumah sakit menggunakan penilaian kinerja tradisional yang hanya digunakan untuk mengukur kinerja ukuran keuangan. Pengukuran dengan ukuran keuangan mudah dilakukan karena diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan customer terhadap layanan jasa rumah sakit, peningkatan kompetensi dan komitmen personel, dan peningkatan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang sulit pengukurannya. Oleh karena itu, Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta menginginkan sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh dan berimbang baik dari segi finansial dan non finansial, untuk itulah dipilih metode *Balanced scorecard* sebagai salah satu metode pengukuran kinerja dengan menterjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang dapat memberikan kerangka kerja bagi pengukuran kinerja perusahaan dan sistem manajemen strategis. Kegiatan usaha rumah sakit umum daerah bersifat social dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Metode *Balanced scorecard* ini akan melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran mendorong masa depan.

Febriana Wulandari (2001), meneliti mengenai analisis kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced scorecard* dengan studi kasus pada RS Nirmala Suri Sukorharjo selama tiga tahun, yaitu 2007-2009. Simpulan yang diperoleh adalah

bahwa kinerja di Rumah Sakit Nirmala Suri Sukoharjo dengan konsep *Balanced Scorecard* pada perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menjukan posisi baik. Namun pada perspektif keuangan menunjukan posisi yang kurang baik.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT PKU MUHAMMADIYAH SURAKARTA MENGGUNAKAN ELEMEN-ELEMEN *BALANCED SCORECARD* TAHUN 2010-2013”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, dapat diklasifikasikan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja perspektif keuangan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta dengan elemen *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana kinerja perspektif pelanggan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta dengan elemen *Balanced Scorecard*?
3. Bagaimana kinerja dalam perspektif bisnis internal Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta dengan elemen *Balanced Scorecard*?
4. Bagaimana kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta dengan elemen *Balanced Scorecard*?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan tingkat kinerja rumah sakit pada perspektif keuangan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan tingkat kinerja rumah sakit pada perspektif pelanggan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan tingkat kinerja rumah sakit pada perspektif bisnis internal di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta.
4. Menganalisis dan mendeskripsikan tingkat kinerja rumah sakit pada dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta.

### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Dapat menambah wawasan dan pemahaman bagi peneliti tentang adanya elemen-elemen *Balanced Scorecard* serta konsep yang diterapkan pada perusahaan terutama pada rumah sakit umum serta dapat menerapkan teori yang dipelajari di bangku kuliah.

2. Bagi Akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

### 3. Bagi Rumah Sakit

Diharapkan penelitian ini diharapkan dapat membantu rumah sakit sebagai organisasi sektor publik dalam melakukan pengukuran kinerja yang mampu mencerminkan seluruh aspek yang baik, dan dapat memberikan masukan dan tambahan wawasan bagi manajemen rumah sakit dalam meningkatkan kualitas kinerja serta dapat memenuhi kepuasan pasien yang lebih baik pada masa yang akan datang.

## E. Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan ini akan diuraikan secara singkat tentang lima bab yang akan mendukung penelitian, yaitu:

### BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, manfaat penelitian, tujuan penelitian, rumusan masalah dan sistematika penulisan skripsi.

### BAB II TINJUAN PUSTAKA

Dalam bab ini berisi tentang teori-teori yang mendukung dengan masalah yang sedang dikaji oleh peneliti, antara lain pengertian sektor publik (rumah sakit), pengertian *Balanced Scorecard* serta perspektif-perspektif *Balanced Scorecard* dan pengertian kinerja.

### BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan tentang objek yang diteliti, data dan sumber data, metode pengumpulan data serta teknik analisis data.

#### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dibahas tentang gambaran umum Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta dan analisis data yang membahas tentang penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukur kinerja pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta.

#### BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari masalah yang sedang diteliti serta saran-saran kepada pihak Rumah Sakit untuk membantu meningkatkan kualitas pelayanannya.